



Вовед

Компаниите ги реинженираат деловните процеси за да го подобрат квалитетот, продуктивноста и ефективноста. Кога виталните деловни процеси се реинженираат, се бараат нови начини на менаџирање и контролирање. Реинженерингот во обезбедувањето квалитет е стратегија на менаџментот, втемелена на принципи, концепти и правила. Суштината на реинженерингот е во наалувањето на загубите и јакнењето на ефикасноста на дизајнираните процеси, подобро комуницирање, информирање и користење на тимската работа.

Според Хамер и Чампи, реинженерингот на деловните процеси претставува: фундаментална промена во начинот на размислување, радикален редизајн на деловните процеси за постигнување на драматични унапредувања по критички современите измерени перформанси како што се: квалитетот, трошоците и рокот на испорака.

Потреба од реинженеринг на деловните процеси

Во конкурентското опкружување, компаниите се принудени постојано да се менуваат и одново да ги проценуваат деловните процеси. Промената на технологијата или културата дополнително ги притиска.

Потребата од реинженеринг може да се јави кај компании што се во голема криза, или чувствуваат дека кризата брзо ќе дојде. Примената на реинженерингот е присутна и кај компании што се во добра положба и имаат потенцијал за развој и раст, но и сакаат да се во тренд со потребите на глобалниот пазар.

Промените се однесуваат пред се на:

- новиот начин на групирање на организационите делови (единици);
- делегирање на обврските и одговорноста;

РЕИНЖЕНЕРИНГ НА ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ - ТЕМЕЛ ВО ПРИМЕНАТА НА TQM СТРАТЕГИЈАТА

- координација;
- комуницирање.

Проектирањето и примената на системот за квалитет, не е класична контрола на квалитетот на производите, туку подразбира проектирање и примена на адекватни стандардни оперативни процедури (СОП) и упатства и промена на организационата структура во која се интегрира квалитетот како функција. За примена на TQM стратегијата е неопходно да се изврши повторно дизајнирање на организационата структура.

Дизајнирање на организационата структура

Дизајнирањето на организационата структура е задача на стратегискиот менаџмент. Се одвива како резултат на управувачките активности со кои се утврдуваат елементите и структурата на компанијата, се делегираат задачите и се поврзуваат елементите во целина. Во рамките на управувачките активности се постигнува одредена рамнотежа помеѓу саканите цели и реалните можности на компанијата. Во рамките на поделбата, се дефинира бројот на деловите - организационите единици и се остварува нивна интеграција.

За да организационата структура биде во функција на имплементацијата на системот за квалитет, е неопходно да се изврши целосна анализа и да се констатира следново:

- дали постои адекватна врска помеѓу организационите фактори (големината и староста на организацијата, техничко-технолошкиот систем, околината, сопственоста и културата) и организационите параметри (специјализација, дистрибуција, групирање на организационите единици и координација)?
- дали е остварена потребната конзистентност помеѓу параметрите на организационата структура?

-дали структурата се темели врз организационите инструкции: ред, одговорност, дисциплина, соработка, мотивираност?

-кој е бројот на документи кои циркулираат, каква е нивната содржина?

-какви се економските перформанси на компанијата?

Освен тоа, е потребно да се направат следниве чекори:

-организационата структура да се усогласи со постоечките акти;

-сите организациони промени (кои се во тек или кои треба да се направат) да се спроведат и нормираат во најкраток рок. Тоа се однесува и на статусните промени;

-документите, шемите и прегледите да се ажурираат во склад со извршените промени;

-да се замрзнат одредени организаци-

ски промени додека се воведува системот за квалитет.

Во рамките на опишувањето на деловниот процес мора да се одговори на прашањата:

-дали е, и во која мера, е покриен дадениот процес со документи?

-дали е, и во каква интеракција е со другите процеси?

-како направениот документ ќе биде валоризиран?

Во рамките на опишување на информациите текови, се добива одговор на прашањето: Кои информации се потребни за одвивање на процесот и кои информации се произведени од процесот?

Во рамките на опишување на извршителот, се добива одговор на прашањето: Кој е одговорен за процесот кој што е опишан во документот?

Во рамките на опишување на авторитетот, се добива одговор на прашањето: Кој е одговорен за содржината на документот, кои се другите стандарди и процедури и кои други страни се заинтересирани за процесот и документот?

Во рамките на контролата, се добива одговор на прашањето: Под кои услови и ограничувања е применлив документот?



При структурирањето на стандардна оперативна постапка (СОП) која е основа на системот за квалитет, е неопходно на самиот почеток да се согледаат концепските елементи на организационата структура и менаџментот. Во опишување на општиот концепт, е неопходно да се воспостави врска помеѓу директивите, процедурите, работните упатства и матрицата на обврски и одговорности во рамките на дефинираната хиерархија.

Структурата на компанијата, бројот и ширината на поделни нивоа на менаџментот, влијаат врз бројот на СОП и упатствата. Потешкотии во примената на системот на квалитет настануваат како последица на разликата која постои помеѓу структурата на организацијата и структурата на процесите кои во неа се реализираат. Структурата и бројот на документите (СОП и упатства) треба да одговараат на висинската потреба на компанијата и нивната актуелна поврзаност. Во случај да се појават разлики е потребно да се обезбедат соодветни упатства за нивно користење.

Документите и информациите треба да дадат одговор на прашањата: кој да знае, што да знае, зошто да знае, каде се случува, кога се случува, кому да се предаде информацијата и сл..

Примената на поделните документи на системот на квалитет (прирачник, процедури или упатства) зависи од деловната култура и зрелоста на врвниот менаџмент и вработените, од работните норми и вредности, од односот спрема квалитетот и свеста на вработените. Па оттука, следи дека е неопходно (пред нивното опишување и пред започнувањето на процесот на воведување на системот на квалитет) да се извршат подготовки, кои се однесуваат на намалување на организационата инерција и отпор и создавање погодна клима за прифаќање на промените. Програмата за едукација на вработените е првиот чекор во остварување на целта.

Системот за обезбедување квалитет, спрема меѓународните стандарди, мора да се ориентира спрема поставените цели и деловната филозофија на стратескиот менаџмент на компаниите. Системот на

квалитет, а посебно квалитетот на процесите, не треба да се гради на „безвоздушен“, простор, без воспоставен цврст и стабилен однос со основните цели на врвниот менаџмент.

Конкурентските предности често се одлучувачки во развојот и користењето на системот за обезбедување квалитет. Опасноста може да се појави кога, во имплементирањето на системот, односно, во секој деловен процес не е застапена деловната филозофија на компаниите.

Одлуката за развој на системот за обезбедување квалитет може да оди во чекор со растот на претпријатието и со зрелата концепција на TQM. Оттука, сле-

дува и констатацијата дека, е неможно да се реализира TQM без формален систем за обезбедување на квалитетот.

Нашата практика покажува дека

квалитетот е дел од политиката на компаниите, но се однесува пред се, на формално и бирократско обезбедување на квалитетот. Може да се заклучи дека, изработката на СОП при прифаќање на TQM стратегијата бара многу повеќе ангажираност и посветеност на менаџерите и целата компанија треба да си помогне и самата да ги идентификува проблемите, бидејќи половично ангажирање на менаџерите околу имплементацијата на TQM е губење на стекнатите пазарни позиции.

Секој организациски дел и секој вработен мора систематски да размислува и перманентно да учи. Само компании, односно нејзини вработени, полни со знаење, како и анализа и дијагноза на слабите места, придонесуваат континуирано подобрување на квалитетот на деловните процеси - еномрно подобрување на ефектите и редукција на вкупните трошоците.

Чекори за реализација на реинженеринг на деловните процеси

Во фазата проектирање и имплементација на TQM системот, врз основа на стратегијата и планот на топ менаџментот, се проектира реинженеринг, односно радикално редизајнирање на деловните процеси, со цел да се постигне интегрално управување со квалитетот при најмали

трошоци на работење. Успешност од проектирањето и имплементирањето на TQM системот може да се постигне само ако деловните процеси се проектираат и се реализираат со оптимално искористување на ресурсите, со цел работите да се извршат најдобро од прв пат, без дефекти, без загуби на време и на задоволство на сите корисници.

Ако топ менаџментот донесе одлука за радикален реинженеринг, се игнорира постоечката структура и одново се дефинираат деловните процеси. Со реинженерингот, купувачот/ корисникот е пред се, а корисници можат да бидат и вработените внатре во компанијата (од други одделенија, служби). Со реинженерингот се постигнува тесна специјализација на работата и голема автономија во извршување на работите.

Во втората фаза од проектирањето на TQM системот се утврдуваат клучните деловни процеси и нивните подделови, така да стратегијата е сведена на препознатливи и секојдневни активности и функционалниот пристап е заменет со процесен. За таа цел, е потребен избор на тимови за проектирање на секој потсистем од куќата на квалитетот (интерна стандардизација, методи и техники за бездефектно работење, трошоци на квалитет, образование и мотивација).

Градењето менаџерски тимови се остварува преку:

-вклучување, овластување и охрабрување на менаџерите во проектирањето на секој потсистем во TQM системот;

-остварување на ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникациски систем.

Вклучувањето на менаџерите од тактичко ниво е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на топ менаџментот да ги проектираат потсистемите од системот по TQM (интерната стандардизација, методите и техниките за бездефектно работење, образование и мотивација, како и анализа на трошоците на квалитет), да ги решат проблемите и донесат одлуки кои одговараат на деловната политика на компанијата.

За да се изградат ефикасни потсистеми, топ менаџментот мора да создаде деловна клима на кооперација и комуникации, бидејќи, секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Планот за проектирање и имплементација



тирање на потсистемите треба да биде наједноставен начин да се распределат задачите во одреден временски рок и по одреден редослед за да може да се заврши работата успешно и на време, а најупотребувана алатка е користење гантограм.

Проектирањето на потсистемите од системот по TQM е тимска работа и во средините во кои не се почитуваат правилата на тимската работа, може да се оцени како неприфатлив. Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот.

Истовремено, проектирањето потсистеми од куката на квалитет мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостатокот на флексибилност и создавање концензус во градењето ставови, бидејќи современото толкување на важноста на системот на TQM и луѓето во остварување на целите на тоталниот менаџмент на квалитетот е: координација меѓу системот и луѓето.

Во третата фаза се врши оценување на успехот од проектираниот и имплементиран систем по TQM (Аудит). Самооценувањето, како основен пристап во примената на интегралната методологија за системот по TQM има пресудно значење за правилна примена на истиот. Самооценувањето се остварува преку мноштво документираны постапки за споредување на реализираниот модел во однос на планираниот. Мониторингот не навлегува само во квалитетот на производите/ услугите, туку и во адекватноста на целиот TQM систем во спроведување на функциите на квалитетот.

Наместо заклучок

Придобивките на компаниите кои ќе спроведат реинженеринг се:

- се менуваат работните единици - од функционални оддели во процесни тимови. Процесни тимови се група вработени што работат заедно за да изведат еден целосен процес. Ваквиот начин на организирање се покажал како логичен;

- се менува улогата на вработените - од контролори до овластени лица. Вработените што работат во реинженирани процеси се овластени, еманципирани;

- се менува подготовката за работа - од обука во образование. Во компании со реинженеринг акцентот се поместува од обука на работното место кон кон-

тинуирана едукација;

- се менува критериумот за оценување - од оценување на активностите кон оценување на резултатите;

- се менува вредноста - од заштитна во продуктивна. Реинженерингот бара да вработените длабоко веруваат дека тие работат за купувачите, а не за шефовите;

- се менува организационата структура - од хиерархија во рамна структура. Во компаниите кои имаат реинженеринг работата е организирана околу процесите и тимовите кои ја вршат;

- се менува врвниот менаџмент - од собирачи на поени во вистински лидери.

Со примена на системот за тотален менаџмент на квалитет и со добро изграден информациски систем на квалитет се остваруваат следниве придобивки:

- обезбедување квалитет на производи /услуги кои ги задоволуваат барањата на купувачите /корисниците;

- обезбедување квалитет на деловните процеси, со што се овозможува поголема ефективност на претпријатијата;

- оптимизација на деловните процеси;

- усогласеност помеѓу стратескиот и оперативниот менаџмент на претпријатијата;

- обезбедување основа за постојано унапредување на квалитетот.

Компаниите кои формално добиваат сертификат за стандардот ИСО 9001, без претходно добро да го проектираат и имплементираат системот за обезбедување квалитет на производите/ услугите, само создаваат непотребни трошоци и бирократија, не ги обезбедуваат посакуваните предности на пазарот и на своето внатрешно работење.

Summary

In time of great competition and presence of many entities at market, there should be increasing of the accent on the whole working quality in the company. At the market there should be quality product with acceptable price during the agreed time.

The appearance of the ISO 9001 standard and TQM philosophy (Total Quality management) in the world led to massive use of this strategy, on one side based as market strategy for satisfaction of the consumers' needs and on other side as superior working style for improvement of the competition and efficiency, decreasing of the costs and long term sustainable development and about that the managers are mostly skeptics.

For fulfilling of the world and European

requests it should be started with huge radical changes for the solution of the problems and that is called reengineering, new way of thinking about the causes and not as up to now about the consequences. Foundation of the TQM strategy use is reengineering of the business processes on which there is built of integration of the information technology with internal standardization, methods and techniques for without defect production, system of costs analysis and with continuous education and motivation of the employees to obtain competitive advantage and after that new phase of the business work starts - continuous improvement in other words circling of the Deming quality circle (Plan-Do-Check-Act).

In this way it is guaranteed that there is carrying out of the top management attitudes that are contained in the quality policy and there is creation of climate and information data base on which team work can be developed. At same time, that means drastic change in the behaving of the employees, radical changes in the organizational work, clear definition of the rights, obligations and responsibilities of every individual. The projecting and implementation of TQM system in the companies according to the strategy and plan of the top management is impossible without reengineering in other words radical redesigning of the business processes in order to reach total management of the quality with the lowest costs of the working.

Користена литература:

1. С. Арсовски, З. Стефановиќ, М. Перовиќ, З. Арсовски, Квалитет и реинженеринг пословних процеса, TQM, Вол. 24, Но 3-4, 5-10 (1996)
2. M. Hammer, J. Champy, Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, 2001, pp. 13-35.
3. E. W. Deming, Kako izaci iz krize, PS Gme?, Beograd, 1996, str. 30.
4. Е. Митрева, В. Чепујноска, Примена на концептот на тотален менаџмент на квалитет (TQM) во управувањето со информациите во претпријатието, Економски развој, год. 9, бр.3 стр. 297, Скопје, 129-143 (2007).
5. E. Mitreva, V. Chepujnoska, Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, Seeu review, Vol.4, No. 1, Tetovo, 93-107 (2008).
6. Е. Митрева, Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании, Докторски труд, Скопје, 2010.
7. В. Чепујноска, Манаџмент на квалитет -теорија, наука и практика, Технолошко - Металуршки факултет, Скопје, 2009.